

# Neue Formate, neue Konzepte, neue Geschäftsmodelle für Handel & Vertrieb

---

## **Ideen, Innovation, Bausteine, Methoden & Strategien für die Zukunft**

– Handelsbericht 22 –

Herausgeber: Ulrich Eggert Consulting, Köln

[www.ulricheggert.de](http://www.ulricheggert.de)

Der wirtschaftliche Aufschwung nach der letzten Finanzkrise hat keineswegs dazu geführt, dass die Verbraucher in einen „Ausgaberausch“ verfallen sind und dem Handel die Umsätze haben explodieren lassen. Es ist vielmehr noch immer so, dass die deutschen Verbraucher ihr Portemonnaie relativ zugeknöpft halten und vorsichtig mit ihren Konsumwünschen umgehen. Die neue Eurokrise, ausgelöst durch Griechenland, verstärkt diese Tendenzen nur.

Aber auch die Langfristerwartungen lassen nicht unbedingt große Umsatzschübe erwarten, denn die Bevölkerungszahlen gehen tendenziell zurück, die ärmeren Schichten nehmen gegenüber den mittleren und höheren Einkommen zu, die Renten steigen kaum und zusätzliches Sparen für Riester- und Rürup-Rente absorbiert das Einkommen und die starke Hinwendung zu den Dienstleistungen geht zusätzlich am Handel und dem Konsumgüter-Absatz vorbei.

Basics für einen erfolgreichen Handel der Zukunft sind geeignete Strategien und stringente Unternehmensplanung. Der Handel macht sich immer mehr selbst zur Marke – zur Retail Brand –, um sich im Wettbewerb stärker behaupten zu können – auch im Wettbewerb zur vertikalisierten Industrie, die zunehmend selbst die Verbraucher anspricht. Das Internet unterstützt diese Tendenzen, Markenshops der Industrie sind das beste Zeugnis dafür.

Viele Betriebsformen und Betriebstypen des Handels haben den Höhepunkt ihres Lebenszyklus überschritten, wie der Niedergang der Warenhäuser, Katalogversender und auch großer Vollsortimenter im Textilbereich zeigten. Der Handel braucht neue Strategien – Strategien, die dem Verbraucher „auf’s Maul schauen“, die vom Kunden her geplant werden und nicht von den Einkaufsmöglichkeiten ausgehen. Innovationen sind verlangt – der Handel muss innovativer werden, um sich der Zukunft zu stellen. Viele Unternehmer denken dabei an Diversifikation, also Tätigkeiten in für sie fremden Feldern, andere suchen ihre Kernkompetenz und wollen sich auf diesem Feld verstärken, indem sie z. B. mit einem entsprechenden Konzept filialisieren.

Die *richtige* Ansprache des Verbrauchers erfolgt jedoch künftig vor allem durch das passende Gesamtkonzept, das geeignete Geschäftsmodell, das man dann in der konkreten Ausführung als **FORMAT** bezeichnet. **Betriebsformen** ermöglichen eine Grobstrukturierung des Handels anhand wichtiger Kriterien wie Größe, Verkaufsfläche, Bedienungsprinzipien, Sortimentstiefe oder -breite usw. Die Ausprägungen dazu sind dann Fachhandel, Warenhäuser, Versender, Discounter, SB-Warenhäuser und einige mehr. Als **Betriebstyp** bezeichnet man Differenzierungen einzelner Betriebsformen; so ist etwa ein Wäsche-Spezialgeschäft ein Betriebstyp der Betriebsform *Fachhandel*. Das **Format** ist dann die konkrete Beschreibung einer unternehmensspezifischen Form eines solchen Wäschegeschäftes, wie z. B. das Format von „Hunckemöller“, von „Victorias Secret“ und wie sie alle heißen mögen. Mit Format bezeichnet man also die konkrete Beschreibung eines direkten, lebenden Geschäftsmodells bzw. eines beabsichtigten, geplanten Geschäftsmodells.

Über lange Jahre hat in Deutschland die Preispolitik im Vordergrund vieler Betriebsformen und -typen des Handels gestanden, insbesondere im Falle der SB-Warenhäuser, Fachmärkte und vor allen Dingen eben der Discounter. Die Preise sind unten, sie können kaum weiter gesenkt werden, da ansonsten die Substanz der Unternehmen zerstört wird. Deshalb stehen in Zukunft die Geschäftsmodelle, die Formate im Vordergrund und nicht einseitig die geschäftliche Preispolitik der Unternehmen. Es geht um die Gesamtabstimmung der Einzelbausteine der Unternehmenspolitik, das macht die Formate aus.

Die Treiber künftiger, innovativer und überlebensfähiger Formate sind einerseits die Bedarfsstrukturen der Verbraucher und andererseits Vertriebsinnovationen aufseiten der Anbieter. Einen enormen Schub hat die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle durch neue Technologien bekommen. An erster Stelle ist hier natürlich das Internet zu nennen, das Aufkommen des E-Commerce und damit besonderer Varianten des Versandhandels, eines Geschäftsmodells, das nicht zuletzt aufgrund dieser Internettechnologie eigentlich ein jeder aufgreifen kann, der nur den Mut dazu hat. Aber es sind noch weitere Technologien, die die Formatentwicklungen antreiben. Dazu kommt z. B. das Thema **Mobile Commerce**, also die Integration des Telefons, insbesondere der Smartphones, in die Bereiche Informationsanbahnung, Gewinnung zusätzlicher Informationen und letztlich auch des Bestellens und des Bezahlens. **Near Field Communication (NFC)** unterstützt vor allen Dingen im stationären Handel den Einsatz der Smartphones. Im stationären Handel kommen auch Technologien wie **Digital Signage** dazu – also die Möglichkeit, mithilfe von bildgebenden Technologien die Warenpräsentation in den Läden völlig anders aufzuziehen.

Eine weitere Technologie wird zu einem enormen Wandel des Handels führen können: **Radio Frequency Identification (RFID)**. Mit RFID kann jedes Produkt auf Distanz eindeutig definiert werden, wenn es denn nur einen RFID-Chip integriert hat. Damit lässt sich nicht nur im Hintergrund die Logistik revolutionieren, sondern es lassen sich auch im Frontend-Einsatz gegenüber dem Endverbraucher völlig neue Betriebskonzepte und damit Formate entwickeln, z. B. einen voll automatisierten Discount, der im Prinzip völlig ohne Menschen abgewickelt werden könnte: Das heißt, es geht eigentlich nicht ohne Menschen, denn

insbesondere in Deutschland möchte jeder Kunde jemanden haben, bei dem er sich letztlich beschweren kann!

Die Formatentwicklung ist aufwendig und viele Unternehmen werden nicht umhin kommen, neue Geschäftsmodelle und Formate mit anderen gemeinsam zu entwickeln – also in Kooperation. Dafür stehen die Verbundgruppen des Handels, die ehemaligen Einkaufsvereinigungen, an vorderster Stelle der Begehrlichkeiten des Handels.

Bei der Ideenvielfalt und der Innovationsfähigkeit der im wahrsten Sinne des Wortes handelnden Personen steht jedoch ein Aspekt grundsätzlich im Vordergrund: Was will der Verbraucher? Ausgangspunkt aller Geschäftsmodellüberlegungen muss das Ende der Lieferkette sein – und das ist nun einmal der Verbraucher bzw. Anwender!

In der Studie „NEUE FORMATE, NEUE KONZEPTE UND NEUE GESCHÄFTSMODELLE FÜR HANDEL & VERTRIEB“ legt die Ulrich Eggert Consulting, Köln, Methoden, Ideen und Strategien vor, wie Formate entwickelt werden können und bringt wohl einige Hundert Beispiele, welche Formate bzw. Formatvarianten sich in Zukunft im Markt durchsetzen könnten bzw. werden. Im Folgenden dazu nun einige Beispiele bzw. Strukturen zur Konzeptentwicklung, wie sie in der Studie niedergelegt sind:

#### **1. Der Local Hero**

Klassische Profilierung durch Kernkompetenz und Angebotsvielfalt, wie sie vom Fachhandel her bekannt ist; in Zukunft wird das Konzept jedoch abgesichert werden müssen durch Besetzung von Randbereichen und etwa Filialisierung in Teilbereichen.

#### **2. Nischen-Bildung**

Eine altbekannte Methode, neue Formate zu entwickeln: Vor allem im genussnahen Bereich wie Tee, Kaffee, Schokolade, „Rund um´s Kochen, Zigarren/Tabak, aber auch Geschenkartikel, Accessoires oder Boutiquen entstehen ständig neue Konzepte.

#### **3. Nahversorgungs- und Nachbarschaftsformate**

Die Menschen werden immer älter und sie haben immer weniger Lust, mit ihrem Auto auf die Grüne Wiese zu SB-Warenhäusern zu fahren. Es fehlen Geschäftsformate, die aufgrund ihrer Größe und Organisationsstruktur in der Lage sind, auch mit kleineren Einheiten in Wohngebieten rentabel arbeiten zu können. Besondere Sortimentskoppelungen, dargeboten per Franchise, können hier behilflich sein.

#### **4. Convenience- und Express-Formate**

Nicht nur die Tankstelle in ihrer heutigen modernen Form mit Shops von 200 – 300 m<sup>2</sup> erfreuen sich einer großen Zukunft; Unternehmen wie Seven-Eleven in den USA und anderen Ländern erringen ebenso Erfolge mit der bequemen Versorgung des täglichen Kurzfristbedarfs.

#### **5. Guerilla Shops & Temporary Stores**

Junge Leute lassen sich vor allen Dingen in der Mode inspirieren durch Läden, die klein, aber sehr crowdy sind, die nur für kurze Zeiten am Ort zu finden sind und durch das nächste Konzept in ähnlicher Form wieder abgelöst werden – Bewegung ist gefragt.

## **6. Formatbildung durch Problemlösung**

Der Mensch gibt mittlerweile mehr als 50 % seines Einkommens für Dienstleistungen aus – und das sind „Artikel“, die man nicht einfach in die Regale schieben kann. Die Zukunft des Handels liegt in Ware + Dienstleistung + Service + Beratung + Information + Aftersales-Services. Nutzen statt Besitzen steht außerdem immer mehr im Vordergrund: Mobilität statt Auto, Schwimmen statt Schwimmbad ist gefragt.

## **7. Formate durch weiche Faktoren**

Weiche Faktoren kehren das Menschliche im Handel nach außen – die emotionalen Faktoren. Systematische Kundenorientierung ist gefragt – mit allem, was dazugehört: gute Behandlung, Freundlichkeit, E-Mails, Social Media und was nicht alles. Das Ganze geht aber nur mit entsprechender Mitarbeiterführung, denn die Mitarbeiter machen das Geschäft, der Chef kann nicht jeden selbst bedienen.

## **8. Emotionen, Lifestyle & Erlebnishandel – Concept-Stores**

Der Mensch möchte es billig oder bequem – oder eben etwas spaßiger, emotionaler, interessanter. Wer nicht gerade auf Discountpreise angewiesen ist, der erhofft sich deswegen beim Einkaufen ein Einkaufserlebnis, das auf Themen und Geschichten basiert. Lifestyle-Handel im Sinne von: Dieser Stil, das bin ich! – setzt sich immer mehr durch.

## **9. Filialisierungsformate**

In Zeiten des Internets werden die einzelnen Outlets immer kleiner; sie müssen flexibler an den Kunden herankommen, breitere Sortimente können in den Läden per Internet bestellt und abgeholt werden oder sie werden nach Hause geliefert. Netz-, Nester-, In-Plant-Strategien sind Muster der Filialisierung.

## **10. Green Business**

Das Thema Nachhaltigkeit setzt sich immer mehr durch; es bezieht sich auf Regionalität, auf die Themen Bio/Gesundheit, Fairness und vor allen Dingen auch Umweltverträglichkeit.

## **11. Formate durch Zielgruppensegmentierung**

Die Zuspitzung auf einzelne, immer kleinere Zielgruppen mit entsprechend beweglicheren Läden werden wir in Zukunft immer mehr sehen. Ethno-Formate, die MigrantInnen ansprechen oder exotische Welten nach Deutschland bringen, stehen dabei im Vordergrund.

## **12. Neue Formate durch neue Sortimentsbildungsprinzipien**

Sortimente werden auf der einen Seite immer zugespitzter, z. B. wie vorbeschrieben auf eine einzelne Zielgruppe, aber zugleich werden um das Kernbedürfnis herum Arrondierungen vorgenommen, um Bedarfsbündel befriedigen zu können, um eine kleine Zielgruppe eben in immer mehr Bedürfnissen ansprechen zu können. Category Migration, also das Eindringen in andere Sortimente, und Sortimentskopplungen, das „Andocken“ eigentlich fremder Artikel-Gruppen, stehen dafür.

## **13. Die Neue Mitte**

Discount wird immer mehr und Luxus sowie Premium halten sich im Markt – demnach schrumpft die Mitte. Aber sie gibt nicht auf: Es entsteht eine neue, aggressive Mitte, die sowohl dem Luxus- wie auch dem Discountbereich versucht, Kunden abspenstig zu machen. Lagerfeld by Hennes & Mauritz, Manufactum, die Convenience-Sortimente der Tankstellen, aber auch der Touareg bei VW sind Beispiele dafür.

## **14. Future Discount: die Ausdifferenzierung der Formate**

Es ist abzusehen, dass die großen Discounter künftig mit mehreren Formaten im Markt agieren werden: zum Beispiel in den jetzigen, relativ breiten Formaten, die sortimentsmäßig durch die rollierenden Wechselsortimente aufgewertet werden, auf der anderen Seite aber auch Formate im Sinne von „Back to the Roots“, also zurück zu den Ursprüngen von 500 m<sup>2</sup> für 500 Artikel, und auch der Aufbau von Spezialsortimenten, ggf. auf Nebenflächen bzw. in separaten Gebäuden des gleichen Grundstücks. In Japan gibt es „Minimalisten-Formate“: keine Regale, nur aufgeschnittene Kartons auf einfachem Estrich als Boden. Das Thema RFID und damit die Bildung eines auf neuen Techniken basierenden Techno-Discounts steht noch in den Anfängen der gedanklichen Überlegungen, aber der METRO Future Store zeigt, was gemacht werden kann.

## **15. Near- & Pseudo-Discount**

Die Zukunft der Fachmärkte ist noch immer positiv zu sehen, wenn auch der Drive auf die Grüne Wiese etwas nachlassen wird. Aber die Bildung kleinerer Einheiten, die Bildung von Einheiten für die persönliche Ausstattung, für umfassende Accessoires im Living-Bereich, Dinge des „All you need“, von Kleinreparaturen über CD-Rohlinge bis hin zu Verlängerungskabeln und Ähnlichem, aufgezogen im Franchise, dürften weiterhin Zukunft haben.

## **16. Kooperative Ansätze für neue Formate**

Durch die Vorwärtsvertikalisierung der Industrie und die retrograde Vertikalisierung des Handels entstehen völlig neue Unternehmenskonzepte. Die Übergänge zwischen Flächenpartnerschaften, Direktvertrieb bis hin zu Factory Outlets oder Lizenzgeschäften werden immer fließender und völlig neue Varianten sind denkbar.

## **17. Systembildung ...**

... ist eigentlich keine Form der Formatgestaltung, sondern der Format-Verkettung. Franchise-, Filial-, Vertikal- und Verbund-Formate sind die schnellst-wachsenden Prinzipien.

## **18. Die Marke**

Die Marke steht immer mehr im Vordergrund der Formatbildungen: Das Kind muss einen Namen haben, das Sortiment muss insgesamt eine Kennzeichnung erhalten, die Einzelartikel sind unwichtig – wichtig ist das Gesamtkonzept, eben das Format, das Geschäftsmodell und dafür steht die Marke.

## **19. Food-Konzepte**

Der „Supermarkt der Zukunft“ wird nicht nur Lebensmittel verkaufen, sondern er wird mehrere Sortimentsblöcke bzw. Konzeptblöcke unter einem Dach vereinen:

- a) Verpackte Ware zum Mitnehmen und selber Kochen zu Hause
- b) Non-Food-Artikel des täglichen Bedarfs
- c) Vorgefertigte Convenience-Artikel / -Mahlzeiten für die eigene Zubereitung ohne Aufwand
- d) Take-away von fertigen Mahlzeiten
- e) Essen im Laden: Der Laden / der Shop wird zum Restaurant.

Aber nicht nur die Kombination von Food und Gastronomie stehen im Vordergrund, sondern neue Feinkost- und Delikatessenkonzepte, z. B. Feinkostfachmärkte wie „Das Frischeparadies“ im Franchise-Konzept. Außerdem sind im Bereich Obst und Gemüse, Backwaren, im Bereich des Wein- und Alkoholvertriebs sowie weiteren Teilsegmenten eine unendliche Vielzahl von Vertriebsformaten vorstellbar: Ethno-Formate, vertikale Formate, Online-Formate, Hol & Bring-Konzepte usw.

## **20. Branchen-Spezial-Formate**

Wie im Food-Segment sind auch in Non-Food-Branchen viele Spezial-Formate auf dem Weg nach vorne oder in der Entwicklung. Im Bereich der Living-Formate durch Integration von Möbeln und DIY, in den Branchen Wohnaccessoires, PBS/BBO/IT, Wellness & Gesundheit und nahezu überall stehen neue Ideen in den Startlöchern.

## **21. Internet-basierte Formate & Geschäftsmodelle**

Der Handel geht online – wer das nicht tut, verliert das Geschäft, das andere machen! Stationäre Händler mit Internetshop, Internet-Pureplayer mit neuen Filialen oder Auflegung von Katalogen, Mobile Shops, Social-Media-Ansätze bis hin zum Facebook-Shop, virales Marketing und Affiliate-Programme etc. – all das sind Möglichkeiten, wie im Internet in Zukunft vertrieben werden kann. Dazu kommt das ganze Thema der diversen Rabattierungen durch Couponing oder die Bildung von Einkaufsklubs und eben das gesamte Thema Multichannel-Ansätze: Jeder Weg wird besetzt, auf dem man einen Kunden finden kann – ein weites Feld für kreative Ansätze!

## 22. Sonstige Möglichkeiten der Formatbildung

Ob besondere architektonische Gebäude, das Thema Mass Customization, also die Individualisierung von Serienprodukten, der mobile Handel per KFZ oder Teleshopping: Es gibt noch viele Möglichkeiten, Formate neu zu entwickeln oder zumindest sie zu variieren.

Handel und Konsumgütervertrieb stehen zwar nicht vor einer Revolution, aber die schnelle Evolution dieser Branche wird sich verschärft fortsetzen und permanent neue Formate generieren. Das versucht die Studie „NEUE FORMATE, NEUE KONZEPTE UND NEUE GESCHÄFTSMODELLE FÜR HANDEL & VERTRIEB“ der Ulrich Eggert Consulting, Köln, auf über 600 Seiten mit über 500 Abbildungen/Übersichten näher dazulegen. Details dazu auf [www.ulricheggert.de](http://www.ulricheggert.de).

Handelsberichte der Ulrich Eggert Consulting, Köln, sind nach bestem Wissen und Gewissen, mit aller gebotenen Sorgfalt, jedoch **ohne Gewähr** erstellt. Jegliche **Vervielfältigung und Abdruck** sind unter Angabe der genannten Quelle **erlaubt** und erwünscht. Ebenso sind textliche Kürzungen und Abänderungen erlaubt, wenn sie den **Sinn der Aussage nicht verfälschen**. Um ein **Belegexemplar** wird gebeten.

Ulrich Eggert

Ulrich Eggert Consulting, Köln.